TOMA DE DECISIONES

MARIA ELENA SALAZAR YAMADA
DOCTORA EN PSICOLOGIA

PREMISAS SOBRE LAS DECISIONES

- A diario estamos tomando decisiones.
- Algunas veces son fáciles de tomar.
- En otras ocasiones tenemos que pensar mucho antes de decidir.
- POR LO TANTO:

DECIDIR = ELEGIR

PREMISAS SOBRE DECISIONES

- Ejemplo:

  - Puede ser sencillo: “Escoger la ropa que me pondré hoy”

  - Pero el asunto se puede complicar:

  “¿Y si hoy me llama para salir?

  - Y para colmo:

  “Justo lo que me pondría no lo recogí de la lavandería”

PREMISAS SOBRE DECISIONES

- Ejemplo:

Puede ser muy sencillo:

“Hoy mi jefe me llevará a una reunión de trabajo”

Pero el asunto se puede complicar:

“Y si me pide que lleve toda la carpeta de la negociación anterior”

Y para colmo: “Se me perdió una parte y sino la llevo me ganaré una sanción”

PREMISAS SOBRE DECISIONES

Ejemplos:

- De tal o cuál candidato a un puesto, por cuál me decido?
- ¿Cómo resolver el problema continuo que tenemos en fallas y errores en el levantamiento de órdenes de trabajo?
- ¿Cuál es el mejor proveedor?

REFLEXIONES

- Cuando tomamos una decisión siempre tenemos que elegir entre una serie de cosas que nos interesan.
- Esto implica que para cada elección hay que dejar de lado otras cosas.
- Lo importante es ver las consecuencias de la elección y escoger lo que sea mejor para nosotros.

ASPECTOS QUE DIFICULTAN LA TOMA DE DECISIONES

- El conflicto entre lo que debo hacer, lo que quiero y lo que me conviene.
- Hacer las cosas sin pensar.
- La ignorancia.
- El no saber decir “NO”
- Las costumbres y hábitos.
- La falta de tiempo y el lugar para pensar.
- No tener con quien dialogar.

ASPECTOS QUE DIFICULTAN LA TOMA DE DECISIONES

- Ideas que influyen:
- Divertirse, hacer algo emocionante.
- Querer ser independiente.
- Querer demostrar que soy bueno en algo.
- Demostrar que ya no soy un niño.

ASPECTOS QUE DIFICULTAN LA TOMA DE DECISIONES

Estados de ánimo:

- Estar muy contento.
- Sentir miedo, deprimirse.
- Estar enojado, sentir impotencia.
- Querer olvidarse de los problemas.
- Ser impulsivo.
- Pensar que todo es difícil de resolver.
- Querer experimentar cosas nuevas.

ASPECTOS QUE DIFICULTAN TOMAR DECISIONES

- Las presiones sociales:
- Hacer lo que hacen los demás para no “sentirnos raro”
- Mostrarse agresivo para que los demás respeten.
- Querer que lo acepten a uno para no sentirnos aislados.
- Lo que vemos y oímos en la TV, radio, etc.

REFLEXIONES DE ANÁLISIS

- En la Toma de Decisiones tenemos el siguiente problema:

  - Cosas que nos piden los amigos, la pareja, la sociedad.

  Vs.

  - Cosas que uno desea hacer, las necesidades, la búsqueda de bienestar

PERO, HAY QUE TOMAR DECISIONES

HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- SER ASERTIVO: saber preguntar para informarse, intercambiar opiniones, darse tiempo para pensar y respetar a otros.

- AUTOESTIMA: Valorarse a si mismo, saber reconocer las cosas buenas de uno y las limitaciones; querer lo mejor y no hacerse daño.

HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- REFLEXIÓN: Considerar lo que queremos pensando en las consecuencias y buscando alternativas para lograr lo que queremos sin hacer daño a otros.

- PACIENCIA: No dejarse llevar por lo primero que se nos ocurra sino darnos el tiempo y lugar para pensar antes de actuar.

PASOS PARA TOMAR DECISIONES

1. DETENERSE:

   No ser tan impulsivo porque cuando se hacen las cosas sin pensar algo sale mal.

   Puedes adquirir responsabilidades que no se pudieran asumir.

PASOS PARA TOMAR DECISIONES

2. REFLEXIONA:

Observa la realidad y pregúntate qué quieres.

Piensa en la opciones para lograr lo que quieres y lo que te piden.

Si es difícil conciliar, piensa en priorizar

Piensa en los resultados.

Busca orientación e infórmate.

PASOS PARA TOMAR DECISIONES

3. ELIGE

En base a las alternativas, elige la que consideres mejor.

Es humano equivocarnos.

Pero siempre es bueno pensar porque así es más difícil equivocarse

PASOS PARA TOMAR DECISIONES

4. COMUNICA

Es importante comunicar la decisión de manera asertiva.

Ser Asertivo es diferente a ser agresivo o pasivo.

PASOS PARA TOMAR DECISIONES

5. EJECUTA LA DECISIÓN

Es importante defender los puntos de vista personal y tener firmeza en las afirmaciones.

Si hay necesidad de variar de opinión, hacerlo; pero sino sigue siendo firme y haz lo correcto.

PASOS PARA TOMAR DECISIONES

EN REALIDAD MUCHAS VECES NO HABRA TIEMPO PARA REFLEXIONAR QUE HACER PERO SOLAMENTE ES CUESTION DE

“ENTRENAMIENTO”

DEFINICIÓN DE TOMA DE DECISIONES

- “La Toma de Decisiones es un proceso sistemático para escoger la opción que sea la que nos ofrezca las mayores probabilidades de mejorar la eficiencia y eficacia de nuestras organizaciones para la creación de Valor a todos sus Grupos de Interés.”

TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

- Los cambios en las organizaciones generados por la situación económica y social han generado que se tornen más flexibles y desarrollen estrategias que les permitan adaptarse a un nuevo entorno turbulento.
- La alta gerencia manipula información para cumplir sus funciones y para el éxito está la TOMA DE DECISIONES.

NECESIDAD DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- Para cualquier organización su preocupación es ver lo que sucede a su alrededor, los eventos, técnicas y competencia.
- Hoy la producción científica ha crecido y se distribuye en las comunidades científicas, y es menor el tiempo para transformar el conocimiento en ciencia aplicada y luego en tecnología.

NECESIDAD DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- El carácter proactivo de la organización y la práctica implica el análisis del entorno como de las condiciones internas de la organización con el propósito de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y realizar una planificación con el mayor grado de certeza.

NECESIDAD DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- De ahí la necesidad de aprovechar el caudal de información existente para la toma de decisiones en las organizaciones.
- El crecimiento y desarrollo de la economía desde la más pequeña hasta la más grande dependerá de decisiones basadas en el conocimiento.

SIGNIFICADO DE LA TOMA DE DECISIONES

- En las organizaciones muchas decisiones se toman sin considerar las etapas de dicho proceso, y las tradiciones, hábitos, costumbres y la propia intención del directivo desempeñan una función básica en la forma en la que los problemas se resuelven.

SIGNIFICADO DE LA TOMA DE DECISIONES

- La función gerencial es TOMAR DECISIONES; con frecuencia son pocos los que consideran el proceso secuencial y sistemático que implica tomar una decisión con el objetivo de lograr la efectividad necesaria a partir de la decisión tomada.

TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

- Schein: "La toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización.
- Es una actividad imprescindible con significado especial en todos los niveles y en las actividades de la organización.

RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

- En el proceso de toma de decisiones no siempre se dispone de toda la información requerida y mientras es más difícil la decisión, más complejo resulta el conocimiento de las alternativas.
- El que toma decisiones trata de ser objetivo pero no siempre lo logra.

ERA DEL CONOCIMIENTO

- Los cambios que se viene dando desde el siglo pasado en todas las esferas llevan a que las organizaciones manejen información donde la base es el CONOCIMIENTO.

CARACTERISTICAS DE LA ERA DEL CONOCIMIENTO

- 1. La dirección se basa en el liderazgo.
- 2. Los estilos de dirección evolucionan.
- 3. Los directivos se convierten en facilitadores.
- 4. Se trabaja en entornos participativos y de colaboración en la organización.
- 5. La gestión es estratégica y presenta un enfoque sistémico.
- 6. Las estructuras son más planas.
- 7. Las estrategias están más orientadas al cliente.

RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

- Los cambios del entorno y al interior de la organización promueven la necesidad de mejorar el proceso de toma de decisiones y repercute en un mejoramiento continuo de la información que llega a la más alta dirección.

RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

- Un elemento a considerar en el proceso es conocer que el que decide se comporta racionalmente sólo en función de aquellos aspectos de la situación que logra percibir y conocer, por lo que aquellos que no se conozcan no interfieren en su decisión aunque influyan en el resultado.

RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

- Mientras se disponga de mayor información de calidad necesaria, que aporte elementos de juicio sobre el problema a resolver se incrementa la probabilidad de que la decisión sea más racional y saludable para el logro del objetivo deseado.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- 1. Identificación de un problema.
- 2. Identificación de criterios de decisión.
- 3. Asignación de ponderaciones a los criterios de decisión.
- 4. Desarrollo de alternativas.
- 5. Análisis de alternativas.
- 6. Selección de alternativas.
- 7. Implementación.
- 8. Evaluación de la eficacia de la decisión.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuándo estoy frente a un problema?

- Cuando algo no funciona como se debe buscamos la CAUSA.
- Un problema es un desvío.
- Respecto a una norma, cuya causa desconocemos y deseamos conocerla.

IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS DE DECISIÓN

¿Cómo priorizar los problemas?

- Listar los problemas.
- Separar: Expresar en forma más específica.
- Priorizar: ¿cuál es el problema prioritario que tenemos que considerar?: Gravedad, Urgencia, Tendencia.

ASIGNACIÓN DE PONDERACIONES A CRITERIOS

¿Qué valor le doy a las situaciones?

- **GRAVEDAD**: es el daño o beneficio que puede ocasionar la situación.
- **URGENCIA**: se compara el tiempo necesario para resolver la situación, Vs. el tiempo disponible. Se valora en Alta, Media, Baja.
- **TENDENCIA:** el patrón de crecimiento de la situación puede crecer, permanecer o disminuir.

DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

- Cuáles son las acciones a tomar?
  - Hay que preparar una lista de alternativas viables.
  - Las alternativas solamente se mencionan, no se evalúan.

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

- Comparar las alternativas con los objetivos necesarios y con la ponderación de cada uno de los deseados.

- Cumple cada alternativa con objetivos NECESARIOS: pasa/no pasa

- ¿Cuál es el grado de desempeño de las alternativas en relación con cada objetivo DESEADO

- ¿Cuá es la calificación ponderada de cada uno?

SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA

- Calificación más alta.

- Consecuencia de cada uno: “si hiciera esto qué podría salir mal? ¿Qué resultados tendría?

- Desempeño total de cada alternativa: Toda alternativa tiene RIESGOS hay que evaluarlos teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y gravedad.

- Elección de la alternativa mejor balanceada.

IMPLEMENTACIÓN

- La decisión se tomó, pero puede fracasar si no se implementa bien.
- Poner en práctica la decisión.
- Comunicación de la decisión a las persona afectadas.
- Lograr el compromiso con la puesta en práctica.
- Planificación, organización y decisión.

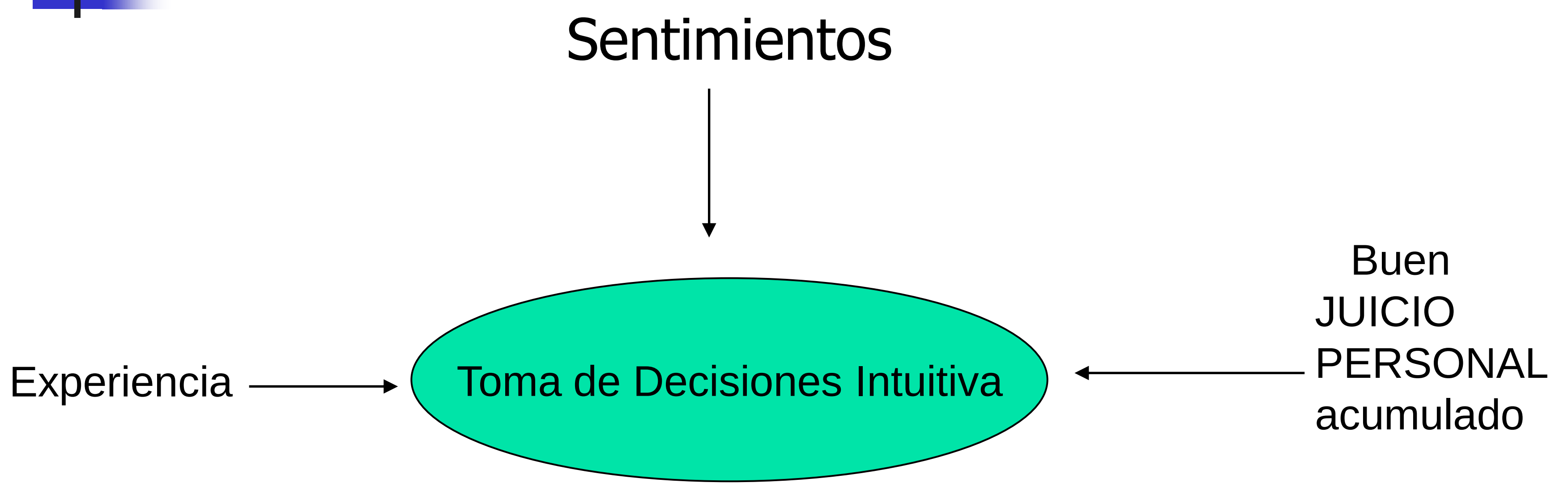
EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA DECISIÓN

- ¿Se resolvió el problema?
- ¿Fue correcta la definición del problema?
- ¿Hubo errores al evaluar alternativas?
- ¿Se eligió la alternativa apropiada, pero se implementó mal?
- Control

PREVENCIÓN DE PROBLEMAS POTENCIALES

- **Mirar al futuro previendo los problemas o contingencias.**
- **En problemas que ya ocurrieron la causa es una, en problemas potenciales, pueden ser múltiples.**
- **Se deben tomar acciones preventivas que tratan de evitar la ocurrencia de las causas de un problema potencial.**
- **A pesar de lo anterior puede darse el problema potencial, para ello hay que desarrollar contingencias cuando éste se de.**

EL ROL DE LA INTUICIÓN



EL ROL DE LA INTUICIÓN

- No es un proceso independiente del análisis racional. Es Complementario.
- El gerente con experiencia en un problema particular, es capaz de tomar decisiones rápidas, careciendo de buena información.
- El gerente no se basa en un análisis sistemático y completo del problema, aplica Experiencia + Juicio.

ASPECTOS DE LA INTUICIÓN

- Decisiones basadas en la Experiencia.
- Decisiones basada en valores éticos.
- Decisiones por afectos (sentimientos y emociones)
- Decisiones Intelectuales (conocimientos y capacitación)
- Procesos mentales inconscientes.

ERRORES Y PREJUICIOS EN DECISIONES GERENCIALES

- Error del exceso de confianza.
- Error satisfacción inmediata.
- Efecto ancla.
- Prejuicio de percepción selectiva.
- Prejuicio de confirmación.
- Error de contextualización.
- Prejuicio de disponibilidad.

ERRORES Y PREJUICIOS EN DECISIONES GERENCIALES

- Error de representación.
- Error de casualidad.
- Error de los costos incurridos.
- Prejuicio egoísta.
- Error en la percepción retrospectiva.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO - FORTALEZAS

- Información y conocimientos completos.
- Generan más alternativas.
- Decisiones de alta calidad.
- Facilita la aceptación mucho mayor de una solución.
- Acrecientan la legitimidad.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO - DEBILIDADES

- Consumen más cantidad de tiempo.
- Dominio de la minoría.
- Presionarse para conformarse al grupo.
- La responsabilidad es ambigua y se diluye.

“TOMAR BUENAS DECISIONES ES ALGO QUE TODO GERENTE SE ESFUERZA POR LOGRAR, YA QUE LA CALIDAD DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS INFLUYE PODEROSAMENTE EN EL ÉXITO O FRACASO DE UNA ORGANIZACIÓN”

GRACIAS